

DIREÇÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO DE LISBOA E VALE DO TEJO  
**AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE ALVES REDOL,**  
**VILA FRANCA DE XIRA- 170 770**  
SEDE: ESCOLA SECUNDÁRIA DE ALVES REDOL - 400 014

# Projeto de Ações de Melhoria

2012/2013

## Índice

1	Introdução	3
2	Estrutura do PAM	4
3	Projeto de Acções de Melhoria	4
3.1	Identificação da Organização Escolar	4
3.2	Identificação das Acções de Melhoria	5
3.3	Matriz de priorização das Acções de Melhoria	10
3.3.1.	Enquadramento Estratégico das Acções de Melhoria	10
3.3.2	Tabela de Priorização das Acções de Melhoria	11
3.4	Conclusão	13

## 1. Introdução

O projeto de ações de melhoria (PAM) resulta do relatório da autoavaliação do Agrupamento, baseando-se em evidências e dados provenientes da própria organização escolar. O PAM pode incorporar ações de melhoria identificadas noutras ferramentas de autoavaliação (ex: autoavaliação das Bibliotecas Escolares).

Na elaboração do PAM, tem-se em consideração as ações de melhoria selecionadas pela Equipa de Autoavaliação. Este documento deve ser articulado com o projeto de ações, visando a melhoria do desempenho da organização escolar.

Depois da apresentação à comunidade educativa dos resultados da autoavaliação e das ações de melhoria, segue-se a constituição das equipas cuja responsabilidade reside na elaboração de um projeto de implementação das AM (ações de melhoria) identificadas e devidamente planificadas. Cada AM terá assim uma equipa responsável pela sua implementação, sendo orientada pelo coordenador da ação designado.

O PAM é um dos principais objetivos da autoavaliação e as ações que constam do projeto representam atividades fundamentais para o bom desempenho dos seus agentes e, conseqüentemente, refletidos na própria organização escolar. Estas ações, no seu conjunto, representam aquilo que poderá determinar, de forma positiva ou negativa, a identificação e o empenho das pessoas nos objetivos de melhoria do serviço, assim como mostrar à organização escolar que o esforço que lhes foi solicitado ao longo de todo este processo tem, de facto, resultados concretos.

## 2. Estrutura do PAM

O relatório de autoavaliação tem como objetivo apoiar o Diretor na implementação de um conjunto de ações que permitam melhorar o desempenho organizacional, através da definição de um Projeto de Ações de Melhoria, contribuindo, deste modo, para uma maior qualidade, eficiência e eficácia da organização escolar.

Os aspetos a melhorar são analisados pela equipa de autoavaliação e, de seguida, são hierarquizados como ações de melhoria. O PAM é integrado no planeamento estratégico da organização escolar (Projeto Educativo, Planos Anual e Plurianual de Atividades), sendo fundamental a sua divulgação e efetiva implementação.

Vejamos a estrutura do PAM:

**Tabela 1 - Estrutura do documento “Projeto de Ações de Melhoria”**

Capítulo	Descrição
Identificação da Organização Escolar	Designação e Contactos da Organização Escolar Nome e contactos do Coordenador da EAA (Equipa de Autoavaliação) Período da Autoavaliação (diagnóstico CAF)
Identificação das AM	Lista de ações de melhoria relevantes
Matriz de priorização das AM	Critérios de priorização das ações de melhoria e tabela de ranking

## 3. Projeto de Ações de Melhoria

### 3.1. Identificação da Organização Escolar

**Tabela 2 - Elementos da organização escolar**

Elementos da Organização Escolar	Descrição
Designação da Organização	Agrupamento de Escolas Alves Redol, Vila Franca de Xira
Nome do Coordenador da EAA	Isabel Marques Gomes Veiga
Contacto do Coordenador	diretor@esar.edu.pt
Período da Autoavaliação (diagnóstico CAF)	Janeiro a outubro de 2012

### 3.2. Identificação das Ações de Melhoria

No preenchimento desta tabela, os procedimentos a adotar são os seguintes:

- **Aspetos a Melhorar:** elencar os aspetos a melhorar decorrentes do relatório de autoavaliação CAF;
- **Áreas de Melhoria:** agregar os aspetos a melhorar em áreas de melhoria abrangentes e relevantes, ou seja, colocar todos os aspetos a melhorar comuns numa mesma área;
- **Ações de Melhoria:** formular as ações de melhoria, garantindo que cada área esteja associada a uma ação.

Tabela 3 - Identificação das Ações de Melhoria

Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apesar da maioria dos assistentes operacionais conhecerem a missão, a visão e os valores do agrupamento, cerca de 20% desconhece (melhorar a divulgação dos documentos estruturantes).</li> <li>• Realização de ações de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças na escola (apesar de a maioria concordar que a direção promove estas ações, cerca de 20% do pessoal docente discorda).</li> <li>• Apesar de a maioria concordar que a direção estabelece protocolos com diversas entidades, no sentido de promover a melhoria de funcionamento do agrupamento, cerca de 30% dos docentes e 20% dos funcionários desconhece esta ação (melhorar a divulgação da informação sobre os protocolos).</li> <li>• Divulgação da informação sobre o trabalho da direção na definição de critérios específicos para a distribuição de serviço docente tendo em conta um melhor desempenho (cerca de 30% do pessoal docente desconhece esta ação).</li> <li>• Cerca de 65% dos assistentes técnicos desconhece se os computadores são utilizados com frequência nas salas de aula e 25% dos assistentes operacionais discorda.</li> <li>• Cerca de 50% do pessoal não docente desconhece que a direção define um plano anual de trabalho, em articulação com os coordenadores do pessoal não docente (melhorar a divulgação desta prática).</li> <li>• Cerca de 25% do pessoal não docente desconhece se a direção em articulação com os coordenadores do pessoal não docente, identifica e estabelece prioridades de melhoria e outras mudanças, quer para o desenvolvimento pessoal e profissional, quer para superar dificuldades (melhorar a divulgação desta prática).</li> <li>• Cerca de 50% do pessoal não docente desconhece se o ensino neste agrupamento é exigente (melhorar o envolvimento dos assistentes técnicos na vida da escola e promover a comunicação).</li> <li>• Apesar de ter sido considerado um ponto forte, cerca de 25% dos</li> </ul>	<p>Comunicação</p>	<p>A) Melhorar a comunicação interna no Agrupamento</p> <p>B) Melhorar a comunicação externa no Agrupamento</p>

Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria
<p>alunos não sabem se a direção está disponível para o atendimento dos alunos (melhorar a divulgação de informação).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apesar da maioria dos alunos concordar que os cursos que a escola oferece são adequados, cerca de 20% respondeu que não sabe.</li> <li>• Apesar de ter sido considerado um ponto forte, cerca de 45% dos pais/encarregados de educação do pré-escolar e 20% do 1º CEB desconhecem que a página de internet do agrupamento fornece informação adequada.</li> <li>• Cerca de 40% dos assistentes técnicos desconhecem se os alunos reconhecem a autoridade dos professores mas 25% dos assistentes operacionais consideram que os alunos não reconhecem a autoridade dos professores.</li> <li>• Cerca de 25% dos alunos não sabem se a direção tem em conta as suas opiniões, as sugestões e as propostas (melhorar a divulgação da informação)</li> <li>• Apesar de ter sido considerado um ponto forte, cerca de 35% dos alunos não sabem se os representantes dos alunos transmitem nos órgãos do agrupamento as suas opiniões.</li> <li>• Cerca de 25% dos pais/encarregados de educação não sabem se a direção aceita as suas sugestões e críticas (melhorar a divulgação da informação).</li> <li>• Cerca de 30% dos pais/encarregados de educação desconhecem se os seus representantes expressam nos órgãos competentes os interesses e opiniões dos diferentes encarregados de educação (melhorar a divulgação desta prática).</li> <li>• Cerca de 35% do pessoal docente e 25% do pessoal não docente desconhece se os meios de comunicação local/regional divulgam regularmente as atividades do agrupamento (melhorar a divulgação desta prática).</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar inquéritos sobre o grau de satisfação do pessoal não docente e valorização das suas propostas de melhoria.</li> <li>• Maior esforço na adoção por parte da direção de uma atitude que motive o trabalho do pessoal não docente estimuladora do seu reconhecimento pela comunidade educativa.</li> </ul>	Satisfação da comunidade educativa	<p>C) Promover uma maior participação da comunidade educativa na melhoria da qualidade do Agrupamento</p> <p>D) Criar mecanismos de auscultação do nível</p>

Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de questionários para identificar níveis de satisfação</li> <li>• Dinamização da Associação de Pais.</li> <li>• Valorização e reconhecimento do trabalho do pessoal não docente por parte da comunidade educativa.</li> <li>• A definição de critérios específicos para a distribuição de serviço docente tendo em conta um melhor desempenho (cerca de 20% do pessoal docente discorda sobre a prática da direção na definição de critérios).</li> </ul>		de satisfação dos diferentes intervenientes da comunidade educativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar os assistentes técnicos a avaliar o funcionamento dos serviços e funções da sua área de responsabilidade (cerca de 25% discorda que é chamado para a avaliação).</li> <li>• Incentivar o pessoal não docente a participar na definição das grandes linhas orientadoras do agrupamento, a integrar no projeto educativo.</li> <li>• Criar condições para que o pessoal não docente possa avaliar o funcionamento dos serviços e funções da sua área de responsabilidade.</li> </ul>	Envolvimento do pessoal não docente	E) Melhorar a satisfação e envolvimento do pessoal não docente F) Promoção de um maior envolvimento do pessoal não docente na vida do agrupamento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforço dos apoios educativos adequados.</li> <li>• Reforçar as estratégias do processo de ensino aprendizagem de forma a melhorar os resultados da avaliação interna e externa dos alunos.</li> <li>• Promover e valorizar a inovação.</li> <li>• Encontros entre profissionais de diversos agrupamentos para partilha de experiências.</li> <li>• O conselho pedagógico deve mobilizar as estruturas de orientação educativa para a promoção do sucesso escolar.</li> <li>• Estimular a inovação e criatividade dos docentes, por parte da direção e do conselho pedagógico, promovendo o trabalho em equipa (cerca de 20% discorda que existe este estímulo aos docentes).</li> </ul>	Processos de ensino e de aprendizagem	G) Gerir e melhorar os processos de ensino e de aprendizagem
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apesar de ter sido considerado um ponto forte, cerca de 20% dos alunos do 5º ano e dos cursos profissionais não se sentem seguros na escola (melhorar a segurança na escola).</li> <li>• Diminuição dos casos de indisciplina (cerca de 25% discorda que</li> </ul>	Disciplina	H) Promover a disciplina



Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria
<p>se tenha diminuído os casos de indisciplina e 20% não tem opinião).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerca de 25% do pessoal não docente considera que os alunos não reconhecem a sua autoridade.</li> <li>• Cerca de 65% do pessoal não docente desconhece se os professores gerem de forma adequada as questões de indisciplina na sala de aula (melhorar o envolvimento dos assistentes técnicos na vida da escola e promover a comunicação).</li> <li>• Maior contribuição dos alunos na conservação, higiene e segurança das instalações do agrupamento.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerca de 25% dos alunos (6º, 10º e 12º ano e cursos profissionais) discordam que as instalações da escola são adequadas às atividades letivas (melhorar as instalações).</li> <li>• Melhorar as instalações da escola relativamente à sua segurança, conservação e higiene.</li> <li>• Maior adequação dos recursos tecnológicos às necessidades do pessoal docente (cerca de 25% dos docentes do 2º e 3º CEB+S e 35% do 1º CEB discordam que os recursos tecnológicos são adequados suficientes).</li> <li>• Elaboração do plano segurança e realização de simulacros.</li> </ul>	Instalações e equipamentos	I) Melhorar as instalações e os equipamentos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A direção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica, na definição de objetivos e metas a atingir, deve ter em conta dados comparativos de outros agrupamentos.</li> <li>• Implementação do processo de autoavaliação para melhorar o seu desempenho.</li> </ul>	Resultados escolares	J) Implementar um processo sistemático de autoavaliação

### 3.3. Matriz de priorização das Ações de Melhoria

#### 3.3.1. Enquadramento Estratégico das Ações de Melhoria

O PAM foi elaborado com base no Projeto Educativo (PE), no Projeto de Intervenção do Diretor (PI) e no Plano Plurianual de Atividades (PPA).

No **Projeto de Intervenção** foram considerados os seguintes objetivos:

- Obter maior qualidade de ensino e melhores resultados académicos, aproveitando a mudança do quadro tecnológico de apoio à atividade educativa, que deve constituir-se como oportunidade de mudança de práticas educativas aos docentes;
- Promover a articulação departamental e interdepartamental no sentido de proporcionar o acesso total (e em tempo útil), às áreas disciplinares, de toda a informação e documentação;
- Promover e supervisionar a articulação entre os conteúdos programáticos dos ciclos de ensino;
- Dinamizar a autoavaliação, com vista à avaliação abrangente, sistemática e contínua da ação dos diferentes órgãos.

No **Projeto Educativo do Agrupamento** foi tido em conta:

- A **missão** do Agrupamento de Escolas Alves Redol está consignada no Decreto-Lei Nº 75/2008 de 22 de Abril, republicado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de Julho - missão de serviço público, que consiste em dotar todos e cada um dos cidadãos das competências e conhecimentos que lhes permitam explorar plenamente as suas capacidades, integrar-se ativamente na sociedade e dar um contributo para a vida económica, social e cultural do País - e a partir dela foram definidas as seguintes linhas orientadoras do Agrupamento, a saber: instruir, qualificar e socializar. São estes os princípios que orientam a atividade e compromisso de todos os elementos da comunidade educativa.

A **visão** para o Agrupamento de Escolas Alves Redol perspectiva a seguinte linha: um agrupamento que promove o sucesso, cria oportunidades e é localmente uma referência no contexto das instituições educativas.

A formulação da estratégia para a melhoria do desempenho do Agrupamento assenta em cinco eixos de intervenção:

**Eixo 1:** Promover o sucesso, valorizando o mérito e a excelência, reduzindo as retenções e o abandono escolar;

**Eixo 2:** Promover a disciplina;

**Eixo 3:** Reforçar a articulação curricular como fator de coesão e de sucesso;

**Eixo 4:** Caminhar para uma organização escolar de excelência com uma gestão pedagógica de qualidade;

**Eixo 5:** Promover a imagem do Agrupamento.

### 3.3.2. Tabela de priorização das Ações de Melhoria

Uma das formas de priorizar as AM consiste em combinar três critérios: impacto, capacidade e satisfação. Deste modo, as ações de melhoria são priorizadas, de acordo com a **capacidade** da organização escolar em as implementar num determinado período de tempo, bem como na capacidade de mobilizar os recursos necessários. Estes critérios devem ter sempre em conta o **impacto** que cada ação de melhoria irá ter no desempenho da organização escolar e o que poderá contribuir para a melhoria da **satisfação** da comunidade escolar.

**Tabela 4 - Pontuação a usar na priorização das AM**

Níveis a usar para pontuar cada AM	Nível Baixo (0 pontos)	Nível Médio (3 pontos)	Nível Elevado (5 pontos)
<b>Impacto</b>	É improvável que tenha impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	Terá um impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	Terá um impacto significativo em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.
<b>Capacidade</b>	Improvável de ser implementada no curto prazo; requer um número significativo de recursos que a organização não possui; depende de fatores externos à organização.	É possível implementar no curto prazo; requer um número razoável de recursos.	Pode ser implementada no curto prazo; requer recursos que a organização possui ou irá possuir a curto prazo.
<b>Satisfação</b>	Improvável impacto na satisfação da comunidade escolar.	A ação tem impacto indireto na melhoria da satisfação da comunidade escolar.	A ação tem impacto direto na satisfação da comunidade escolar.

**Tabela 5 - Priorização das Ações de Melhoria**

<b>Ação de Melhoria (identificadas na Tabela 3)</b>	<b>Impacto (a)</b>	<b>Capacidade (b)</b>	<b>Satisfação (c)</b>	<b>Pontuação (a x b x c)</b>	<b>Prioridade</b>
A) Melhorar a comunicação interna no Agrupamento.	5	3	5	75	5
B) Melhorar a comunicação externa no Agrupamento.	3	3	3	27	9
C) Promover uma maior participação da comunidade educativa na melhoria da qualidade do Agrupamento.	3	3	5	45	6
D) Criar mecanismos de auscultação do nível de satisfação dos diferentes intervenientes da comunidade educativa.	3	3	3	27	8
E) Melhorar a satisfação e envolvimento do pessoal não docente.	5	3	5	75	4
F) Promoção de um maior envolvimento do pessoal não docente na vida do agrupamento.	3	3	5	45	7
G) Gerir e melhorar os processos ensino-aprendizagem.	5	3	5	75	3
H) Promover a disciplina.	5	5	5	125	1
I) Melhorar as instalações e os equipamentos.	5	0	5	0	10
J) Implementar um processo sistemático de autoavaliação.	5	5	5	125	2

**Tabela 6 - Lista das Ações de Melhoria a implementar**

<b>Ação de Melhoria</b>	<b>Prioridade</b>
Promover a disciplina	1
Implementar um processo sistemático de autoavaliação	2
Melhorar os processos ensino-aprendizagem	3
Melhorar a satisfação/envolvimento do pessoal não docente	4

### **3.4. CONCLUSÃO:**

O PAM reveste-se da maior importância para a organização educativa. Por conseguinte, exige o envolvimento de todos agentes que contribuíram nas várias fases do processo de autoavaliação.

A sua publicitação permite a apropriação dos resultados e o empenhamento de todos os envolvidos na implementação das ações de melhoria. A obtenção desses resultados carece de um tempo de operacionalização e de monitorização indispensável e exequível.

Assim, espera-se que, com a estratégia delineada para uma eficaz melhoria de desempenho do Agrupamento, se consiga atingir níveis de eficiência na construção de uma organização escolar e de uma gestão pedagógica de qualidade que valorize a imagem do Agrupamento na comunidade.

Aprovado pela equipa de auto-avaliação em novembro de 2012